

УДК 658.8

Лорві І.Ф., асистент

Луцький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено функціональну сутність збутової діяльності промислового підприємства, ідентифіковано взаємозв'язок між стратегіями маркетингу, логістики та фінансів як функціональними стратегіями у сфері збутової діяльності та розроблено механізм реалізації стратегії збутової діяльності промислового підприємства.

Ключові слова: збут, маркетинг, логістика, фінанси, стратегія збутової діяльності, механізм реалізації стратегії збутової діяльності.

Lorvi I.

FORMING AND REALIZATION STRATEGY OF SALES ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article was presented the functional content of sale activities as the objectives of integrated sales (marketing purposes), financial goals and objectives of customer service (logistic purposes) that the three-dimensional space actualized marketing: product, process client. This representation allows sales activities, on the one hand, to identify potential sources of conflict between the goals of functional marketing, finance, logistics, and on the other hand - positioning strategy sales activities in more or less directed to a product exchange or client.

For the formation of effective sales processes are extremely important integrating marketing, logistics and finance, which form the interaction of the three concepts of leadership. Interaction Marketing - how management concepts, market-oriented, and logistics - as management concepts focusing on stream, creates the possibility of raising the material and information utility and value of the product, valued customers or clients, as well as the concept of profitability - focused on maintaining profitability and ensuring the exchange of expanded reproduction. The optimal strategy for sales activities should be based on the interaction of marketing, logistics and finance to minimize conflicts between these units.

The main goals of system sales should be allocated as follows: 1) in terms of finances - is to increase profitability of the enterprise as a whole and individual products on the basis of mutual exchange; 2) in terms of marketing - is the maximum satisfaction of customers' needs based on the formation of the optimal range, pricing and development of an effective communication policy; 3) in terms of logistics - a customer from the physical distribution of goods at a fixed time and place.

The mechanism of selection strategy sales activities through a combination of marketing, logistics and financial goals in order to avoid conflicts of interest functional business units in the formation and implementation of the sale strategy of the enterprise.

The implementation of the strategy of sale activities must be performed at two levels of control: 1) development of the general concept of sales activity; 2) planning software implementation of sale activities, which includes marketing, logistics, financial and organizational support.

The mechanism for implementing the strategy is a set of activities of marketing, logistics, financial and organizational problems which provides coordination of interests and coordinates the activities of all participants in implementing the strategy. In addition, the mechanism for implementing marketing strategies of the industrial enterprises offer include staff motivation subsystem and subsystem evaluation and avoid risks.

The major positive changes, which facilitates logistics are: minimizing inventory levels; maximum matching patterns inventory assortment and quality requirements; increase the turnover of working capital; improve product quality and services; reducing production cycles; increase the capacity of production facilities; effective information support; growth rate exposure to changes in demand; increase coordination personnel and their professional liability and so on.

Marketing software implementation of sale strategies goods must be focused on achieving long-term goals of the enterprise market, providing its competitive position given the potential of the enterprise and business environment factors.

The strategy sales activities is impossible without financial planning. Budget sales activities can correctly decide on the allocation of resources to set control parameters implementing measures sales activities.

Keywords: sales, marketing, logistics, finance, strategy sales activities, mechanism of implementation strategies sales activities.

Лорви И.Ф.

ФОРМИРОВАНИЕ ТА РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследовано функциональную сущность сбытовой деятельности промышленного предприятия, идентифицировано взаимосвязь между стратегиями маркетинга, логистики и финансов как функциональными стратегиями в сфере сбытовой деятельности и разработан механизм реализации стратегии сбытовой деятельности промышленного предприятия.

Ключевые слова: сбыт, маркетинг, логистика, финансы, стратегия сбытовой деятельности, механизм реализации стратегии сбытовой деятельности.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби і розвитку ринку одним з першорядних завдань стає удосконалення механізмів управління збутовою діяльністю підприємства. При цьому стабілізація функціонування сучасного підприємства в значній мірі досягається за рахунок формування ефективної системи стратегій збутової діяльності промислового підприємства.

Формування та реалізація стратегії підприємства зумовлені раптовістю і непередбачуваністю змін зовнішнього середовища, причинами яких є насиченість попиту, постійні зміни в технології виробництва, велика вірогідність появи нових конкурентів, зміни соціально-економічних умов і т.д.

Процеси сучасного формування ринку зумовлюють необхідність трансформації діяльності підприємств у бік посилення стратегічної компоненти. Це у свою чергу ініціює формування ефективної системи стратегій збутової діяльності підприємства з врахування швидкоплинних умов зовнішнього середовища, а також необхідність розробки ефективного механізму їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання формування та реалізації стратегії збутової діяльності підприємств стали об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та українських вчених. Основи теорії маркетингової збутової політики заклали у своїх працях зарубіжні науковці І. Ансофф, Г. Армстронг, Дж. Г. Болт, А. Дайян, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Дж. О'Шонессі та ін. Вагомий внесок у теоретичне і практичне дослідження проблеми зробили українські та російські науковці, зокрема Л. Балабанова, В. Бурцев, С. Гаркавенко, Є Крикавський та ін. Проте більшість підходів спрямовані, в основному, на процес формування маркетингових збутових стратегій промислових підприємств без надання пропозицій щодо їх реалізації..

Цілі статті. Згідно актуальності, метою даної статті є дослідження теоретичних положень стратегічного підходу до збутової діяльності промислового підприємства та обґрунтування

механізму реалізації стратегії збутової діяльності промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Необхідно відзначити, що сама по собі стратегія збуту належить за своїм типом до функціональних маркетингових стратегій, які формуються за елементами комплексу маркетингу. Заслугує уваги підхід до стратегії збуту як до концепції використання торгових ресурсів підприємства. Представником цього напрямку є Дж. О'Шонесси, який вважає, що «стратегія збуту – комплексна концепція того, як слід використовувати торгові ресурси для досягнення поставлених організацією цілей: контактуючи і працюючи з визначеними цільовими споживачами; просуваючи визначений асортимент продукції; забезпечуючи привабливість продажів; обслуговуючи споживачів, підтримуючи з ними зв'язок і збираючи інформацію» [11].

П. Дойль відзначає, що «стратегія маркетингових каналів – найважливіший чинник, що визначає довгострокову ефективність компанії. П. Друкер передбачає, що основних змін в бізнесі ХХІ ст. необхідно чекати не у виробництві або споживанні товарів, а в каналах розподілу». Як і ряд інших учених – Ф. Котлер, С. Гаркавенко, П. Друкер, П. Дойль визначають стратегії збуту як найбільш важливий фактор для довгострокового розвитку підприємства, відштовхуючись від того, що стратегія каналів розподілу є пріоритетною і буде визначати надалі стійкість та ефективність розвитку підприємства [1, 2, 4-6].

Таким чином, можна відзначити, що єдиного підходу до визначення стратегії збуту не існує, кожен учений розглядає це поняття з достатньо вузької позиції, проте в кожному з розглянутих трактувань є раціональний початок.

Виходячи з викладеного, спробуємо дати визначення стратегії збуту, ґрунтуючись на суті понять «стратегія» і «збут». Під стратегією збутової діяльності, на нашу думку, слід розуміти процес довгострокового планування та організації збутової діяльності, що дозволяє успішно реалізувати завдання вибору каналу збуту, його

довжини та широти охоплення, а також взаємоузгодити потреби споживачів з фінансовими можливостями підприємства.

Таким чином, найскладніше завдання серед маркетингових стратегій ставиться перед стратегіями збутової діяльності, адже вони мають вирішувати комплексне завдання реалізації всіх стратегічних рішень підприємства (і ділових, і функціональних) з позиції розподілу та взаємовигідності відтворення, об'єднуючи продукт, потребу та обмін. Фактично, вдалі стратегічні рішення можуть бути зведеними нанівещь безталанною збутовою діяльністю.

Як відомо з практики, стратегія збутової діяльності повинна визначати [10, с. 27-28]:

- типи посередників і їх роль в ланцюжку збуту;
- рівень селективності збуту;
- можливості оптової та роздрібною торгівлі;
- потреби в обслуговуванні після продажу;
- оптимальну структуру методів і каналів збуту;
- структуру ціни для кінцевого покупця (споживача);
- напрям в області збутової комунікації.

Варто зазначити, що для формування ефективних систем збуту надзвичайно актуальними стають процеси інтеграції маркетингу, логістики та фінансів, які утворюють взаємодію трьох концепцій керівництва. Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності і цінності продукту, оцінюваних покупцем або клієнтом, а також концепція прибутковості – спрямування на підтримання вигідності обміну та забезпечення розширеного відтворення.

Важливими завданнями поєднання маркетингу, логістики та фінансів у системі збуту є:

- дослідження потреб і замовлень споживачів, а також вивчення пропозицій конкурентів;
- обґрунтування і організація інформаційного забезпечення системи збуту;

- проведення економічного порівняльного аналізу створення власної системи зберігання готової продукції чи використання складів посередницьких організацій;

- вибір ефективного варіанта транспортування продукції до кінцевого споживача, тобто використання власного транспорту чи залучення сторонніх транспортних організацій;

- порівняння та вибір оптимального шляху транспортування товару споживачів чи до складу посередницької організації;

- створення постійного торгового представництва підприємства для забезпечення ефективного збуту продукції;

- визначення обсягів запасів готової продукції на складах для оперативного обслуговування споживачів;

- встановлення оптимальних замовлень споживачів на всі види продукції підприємства;

Таким чином оптимальна стратегія збутової діяльності повинна базуватись на взаємодії маркетингу, логістики та фінансів, щоб мінімізувати конфлікти між даними підрозділами. Основними цілями у системі збуту продукції слід виділити такі:

1) з точки зору фінансів – це підвищення прибутковості та рентабельності підприємства в цілому та окремих видів продукції на основі взаємовигідного обміну;

2) з точки зору маркетингу – це максимальне задоволення потреб споживачів на основі формування оптимального асортименту, встановлення цін та розробка ефективної комунікаційної політики;

3) з точки зору логістики – це обслуговування клієнтів на основі фізичного розподілу продукції в чітко визначений час і місце.

Безпосередньому досягненню бажаного результату недостатньо лише сформулювати стратегію збутової діяльності, але й успішно її реалізувати.

Вважаємо, що побудова механізму реалізації стратегії базується на таких принципах: адаптації механізму до релевантних зовнішніх та внутрішніх умов; систематичного і регулярного навчання персоналу та використання мотиваційних заходів для

забезпечення виконання механізму; системності у прийнятті управлінських рішень щодо функціонування механізму; відповідності організаційної структури підприємства вимогам механізму реалізації стратегії; постійного спостереження за роботою механізму та визначення його ефективності.

На нашу думку, процес реалізації стратегії збутової діяльності, необхідно виконувати за двома рівнями управління:

1) розробка загальної концепції збутової діяльності. На цьому рівні основними заходами реалізації стратегії збутової діяльності є:

– підсистема моніторингу: моніторинг реалізації стратегії, моніторинг впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

– підсистема узгодження стратегії збутової діяльності з іншими функціональними стратегіями підприємства, щоб мінімізувати конфлікти.

2) планування забезпечення реалізації збутової діяльності, що передбачає маркетингове, логістичне, фінансове та організаційне забезпечення.

Виявлена необхідність корегування структури каналів розподілу актуалізує потребу у розробленні ефективного механізму реалізації стратегії збутової діяльності, який повинен забезпечити її виконання та надання можливості підприємству швидко реагувати на зовнішні та внутрішні негативні зміни. Таким чином, механізм реалізації стратегії представляє собою комплекс заходів маркетингового, логістичного, фінансового та організаційного характеру, що забезпечує взаємоузгодженість інтересів та координує дії усіх учасників реалізації стратегії. Окрім цього, в механізм реалізації стратегії збутової діяльності промислового підприємства пропонуємо включити підсистему мотивації персоналу та підсистему оцінки та нівелювання ризиків.

Механізм реалізації стратегії збутової діяльності зображено на рис. 1.



Рис. 1. Механізм реалізації стратегії збутової діяльності підприємства

Під час реалізації стратегії збутової діяльності надзвичайної актуальності набуває постійний моніторинг основних показників діяльності підприємства. Під час проведення моніторингу в апарат управління постійно надходять дані завдяки яким можна своєчасно і у повному обсязі визначити значення відстежуваних показників, а також тенденції їх розвитку на подальшу перспективу з метою здійснення своєчасних управлінських коригуючих дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей, отримана інформація порівнюється з цільовими показниками, відповідно до яких можливі ситуації: реальний стан краще бажаного, реальний стан відповідає бажаному, реальний стан гірший бажаного і реальний стан показників досяг свого

критичного рівня. Якщо розбіжностей не виявляється, то управлінські рішення приймаються в послідовності, передбачені стратегічним планом. Якщо виникають розбіжності між плановими і фактичними показниками діяльності підприємства, необхідно здійснити позапланові дії. Так зокрема, у випадку, коли реальний стан показників кращий бажаного, можна збільшити бажане значення параметра, але тільки за умови, що це не буде суперечити цілям підприємства. Якщо ж реальний стан параметра нижче його бажаного стану, необхідно виявити причину цього відхилення і, якщо потрібно, провести коригування у поведінці підприємства. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Взаємодію різних видів забезпечення в структурі механізму реалізації стратегії збутової діяльності необхідно підпорядкувати певним принципам, а також визначити інструменти, за допомогою яких буде досягатись найкращий результат.

Особливого значення для ефективної реалізації стратегії збутової діяльності набуває логістичне, маркетингове та фінансове забезпечення.

Основними позитивними змінами, яким сприяє логістика, є: мінімізація рівня запасів; максимальна відповідність структури запасів якісним та асортиментним вимогам; збільшення оборотності оборотних засобів; поліпшення якості готової продукції й послуг; скорочення виробничих циклів; підвищення пропускної спроможності виробничих потужностей; ефективна інформаційна підтримка; зростання швидкості реакції на зміни попиту; підвищення узгодженості дій персоналу та його професійної відповідальності; збільшення продуктивності праці персоналу; підвищення рівня логістичного сервісу; зменшення сукупних витрат; поліпшення просування нових товарів на ринок; скорочення потреби у складських площах; зниження собівартості перевезень, зберігання, переробки та в цілому процесу поставки ТМЦ; поліпшення координації між логістичними підрозділами та виробництвом; посилення контролю за матеріальним потоком, забезпечення безпеки його просування; оптимізація часу реалізації транспортних послуг, покращення організації, планування та

оперативного управління роботами з переміщення вантажів та вантажно-розвантажувальними операціями та ін. [9, 10].

Маркетингове забезпечення реалізації збутової стратегії товарів має бути орієнтоване на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища

Безумовно, при формуванні маркетингового забезпечення реалізації стратегії збутової діяльності необхідно враховувати такі складові:

1) аналітико-стратегічна (дослідження ринку, аналіз та оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів);

2) розроблення комплексу маркетингу (товарна політика, ціноутворення, методи збуту, маркетингові комунікації);

3) організація та управління маркетингом (створення служби маркетингу та збуту, функціонування маркетингової інформаційної системи, управління маркетинговою діяльністю).

Для забезпечення науково обґрунтованої системи управління збутом на підприємстві маркетингологами розробляються стратегічні та тактичні програми, які складаються з п'яти взаємозалежних дій: проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства, прогнозування обсягів збуту, розробка інструментів комплексу маркетингу, їх реалізація та контроль.

Варто зазначити, що реалізація стратегії збутової діяльності неможлива без фінансового планування. Бюджет збутової діяльності дозволяє правильно прийняти рішення щодо розподілу ресурсів, встановити контрольні параметри реалізації заходів збутової діяльності.

Фінансове забезпечення відіграє важливу роль у реалізації збутової стратегії промислового підприємства, оскільки розгорнути масштабну дистрибуцію без необхідних коштів неможливо, хоча це може бути стратегічною метою, проте відсутність необхідних фінансових ресурсів зводить нанівець усі дії в цьому напрямі. Усі стратегічні цілі з розвитку збуту повинні узгоджуватись із фінансовими можливостями підприємства, щоб з суто

номінального та декларативного характеру вони стали реально втіленими в життя.

Участь фінансових структур і їх співпраця із маркетинговими та логістичними структурами під час реалізації збутової діяльності є надзвичайно важливими. Це стосується як рішень, що приймаються на вищих рівнях управління, так і контроль виконання і ефективності поточних заходів.

На нашу думку, поширення підходу щодо орієнтації на фінансове оцінювання маркетингових заходів стимулюватиме розвиток співпраці між маркетингом, логістикою і фінансами та обумовлюватиме необхідність кращого розуміння і частішого використання працівниками маркетингових відділів основних фінансових інструментів.

Для подолання ефективної реалізації стратегії збутової діяльності пропонуємо збутову політику підприємства розробляти і узгоджувати у вигляді «Положення про маркетингову і збутову політику».

Висновки. У статті здійснено теоретичне узагальнення і запропоновані рекомендації щодо формування та реалізації стратегії збутової діяльності підприємства. Результати проведеного дослідження дають підстави зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано доцільність представлення функціональної сутності збутової діяльності промислових підприємств як динамічний симбіоз трьох груп цілей: маркетингових, логістичних та фінансових. Це дає можливість підприємствам актуалізувати зміни у структурі цілей збутової діяльності шляхом корегування цілей вищого порядку, уникати ймовірного настання міжфункціональних конфліктів, нераціонального використання бюджету маркетингу.

2. Розроблено механізм вибору стратегії збутової діяльності на основі поєднання маркетингових, логістичних та фінансових цілей з метою уникнення конфліктів інтересів функціональних підрозділів підприємства при формуванні та реалізації збутової стратегії підприємства. Це обумовлює доцільність створення підприємством інтегрованої організаційної структури відділу маркетингу та збуту, орієнтованої на налагодження партнерських взаємовідносин з усіма учасниками розподілу продукції.

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: навч. посібник для економ. спец. вищих навч. закл./ Гаркавенко С.С. – К.: Лібра, 1996.
2. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. Пер. с англ. / Диксон Питер Р. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Дойль П.; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
5. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Эванс Дж. Р., Берман Б / Пер. с англ. – "Сирин", 2000 – 308 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
8. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
9. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.
10. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1/79. – С. 26–34.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси. – 1-е издание. – 2002. – 864 с.